

NPOと行政の協議の場づくり 基本ガイドブック

【資料】 実際の協議を基に作成した提言書

分科会A 「地域活動担い手の育成に向けて
～公共施設を活用した人材の育成・出会い・発掘のしくみづくり～」

分科会B 「孤独死防止に向けて」

はじめに

地方分権・地方主権の時代における地域づくりは、地域のことを知っている市民が主体となって行う「住民自治」が基礎になります。また多様化・複雑化する市民ニーズに対応するためにも、少子高齢社会において持続可能な公共サービスを確立するためにも、「みんなで支えあう公共」という考え方が不可欠となってきました。

こうした中、行政には、従来のように公共サービスの「直接提供者」としてだけでなく、NPO等市民の力を活かし多様な主体が公共サービスを担い合える仕組みを作る「条件整備者」としての役割が求められるようになっており、行政の自己改革と公共の担い手の多様化を促進することは必須の課題となっています。

NPOは、その公共の担い手の一つとして、地域社会や家庭の相互扶助機能の弱体化が進む中、自発的かつ先駆的に地域課題の解決に取り組む活動であること、また、特定のテーマに専門性を持って事業を展開してきた組織であることから期待が高まっています。

みんなで支えあう公共において、NPOがその特性に応じて貢献するためには、NPOの持つ問題発見能力や先駆性を地域の課題解決に向けて活かしていくことが重要です。そのためには、社会的課題をより正確で包括的に把握し、中期的な見通しを持った事業を企画立案する前提として、NPOと行政とが情報交換・意見交換を行い、施策の方向性を検討する「協議の場」を行っていくことが必要です。

今回の「NPOと行政との協議の場づくり事業」は、こうした問題意識から、「中長期的な課題についてNPOと行政とが議論し、施策レベルでの方向性を検討する『協議』の必要性を提示し、その運営方法のポイントをまとめること」を目的に行いました。

手法としては、実践的な内容にする意図から、NPO、行政の関係者等が地域社会における特定の課題について実際に協議する場を設け、その協議過程を振り返りながら、適正な設置・運営方法（課題設定方法、参加者選定方法、議論運営方法、情報公開、結果のまとめ方等）を検討し、有識者会議を経て本報告書を取りまとめました。ご覧いただく主な対象としては、行政職員を想定していますが、NPOが主導して協議の場づくりを行う場合にも参考にさせていただける内容となっています。

協議の場の運営は、まだ試行錯誤の段階であり、各現場に応じた工夫も必要ですが、本書によって、そうした協議を行う上での基本的なポイントが明らかになり、今後各方面でNPOと行政の協議が展開されていくことを期待します。

2008年3月 愛知県

目 次

はじめに

1 協議の場はなぜ必要か？ -----	4
1-1 本書で扱う「協議の場」とは？ -----	4
1-2 新たなタイプの「協議の場」が必要になった背景 -----	5
1-3 必要性① 企画立案の質を上げるために -----	6
1-4 必要性② NPOと行政との協働を深化するものとして -----	8
1-5 今後必要とされる協議のあり方とは -----	10
2 協議の場を設置する -----	11
2-1 誰が設置するのか -----	11
2-2 協議の場の位置づけを明確にする -----	12
2-3 協議の場の基本的枠組みについて -----	14
3 協議の場を運営する -----	16
3-1 テーマの設定 -----	16
3-2 参加者の選定 -----	20
3-3 協議項目について -----	22
3-4 協議結果のとりまとめ -----	26
3-5 協議結果の活用 -----	29
4 運営ルールと各自の役割 -----	30
4-1 参加者に求められる姿勢 -----	30
4-2 事務局とファシリテーターの役割 -----	32
4-3 効果的なテクニック -----	35
4-4 資料準備と連絡 -----	37
5 協議の場をどうスタートするか -----	38
6 良く使う用語と周辺情報 -----	40
「協議の場づくり事業」の実行体制について -----	42

【資料】 実際の協議を基に作成した提言書

分科会A 「地域活動担い手の育成に向けて ～公共施設を活用した人材の育成・出会い・発掘のしくみづくり～」

はじめに

1 現状と課題 -----	48
1-1 愛知県のNPO法人とNPO支援センターの状況 -----	48
1-2 地域活動担い手育成の方向性 -----	50
2 めざす将来の姿 -----	52
3 基本方針 -----	53
4 取り組みの体系 -----	54
基本方針1 地域の人材を掘り起こし、「新しい公共」を担う (地域づくりの担い手) 市民を増やします -----	54
基本方針2 地域づくりの核となる人材を育成します -----	55
5 取り組み内容と取り組み主体の役割 -----	56
基本方針1 取り組みの柱① -----	56
基本方針2 取り組みの柱① -----	59
6 参考資料:協議の場づくり事業・分科会Aの進め方 -----	62

分科会B 「孤独死防止に向けて」

はじめに

1 現状と課題	
1-1 「孤独死問題」が増加した背景 -----	70
1-2 孤独死をもたらす要因 -----	71
1-3 「孤独死防止」に関わる従来の活動の系図 -----	72
1-4 従来の活動の課題 -----	73
2 目指すべき将来の姿	
2-1 孤独死防止策の4つの基本テーマにおいて、目指すべき将来の姿 ---	75
2-2 ネットワーク形成において、目指すべき将来の姿 -----	76
3 取組みの体系	
基本課題1 孤独死防止策の4つの基本テーマの発展 -----	78
基本課題2 孤独死防止策が展開される土台としてのネットワーク形成 -----	80
4 取組み内容・スキーム	
基本課題1 孤独死防止策の4つの基本テーマの発展 方策3)のウ -----	81
基本方針2 孤独死防止策が展開される土台としてのネットワーク形成 方策1)の工 -----	89
5 参考資料:協議の場づくり事業・分科会Aの進め方 -----	95

1 協議の場はなぜ必要か？

1-1 本書で扱う「協議の場」とは

近年、地方分権・住民自治を進めるにあたって、計画段階からの市民参画を促す動きが盛んになっており、各方面で協議の場が設けられるようになってきました。

その中で、本書で扱う「協議の場」とは、「NPOと行政とが中長期的な特定のテーマについて、共通の課題認識を持ち、施策レベルでの方向性を共有していくためのオープンな議論の場」を示すこととします。

このような性格の「協議の場」が必要だという問題意識は、多様化する市民ニーズや新たな社会的課題に対して、市民の視点・参画を基に多様な担い手が特性を活かして公共サービスを担い合う「新しい公共」を実現することが不可欠であり、NPOがその特性に応じて新しい公共に貢献するためには、その問題発見能力や先駆性を活かしていくことが重要であるという視点に基づいています。社会的課題をよりよく解決するためには、課題を正確かつ包括的に把握し、中期的な見通しを持って事業を企画立案することが必要で、その土台として、NPOと行政とが情報交換・意見交換し、施策の方向性を検討する「協議の場」を行っていくことが重要なのです。

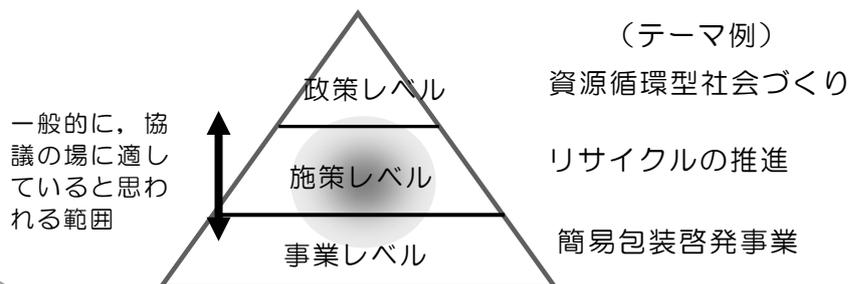
補足説明①



「協議の場」が取り扱うテーマの大きさと、政策体系

NPOと行政とが持っている経験や情報を具体的に出し合い、問題意識を共有し、今後の取組みの方向性をまとめるとすると、あまり大きなテーマ設定では議論が拡散してしまいます。逆に、行政の側で既に計画化されている事業をとりあげ、行政が実施することを前提に、その方法について意見を聴取するという内容は、「協議の場」というよりは、一般的なヒアリングの意味合いが強くなり、NPOが持つ先駆性も充分活かすことができません。

基本形としては、施策レベルのものが適切だと考えられますが、取り組む課題や状況によって、協議に値するレベルのテーマを選ばばよいでしょう。



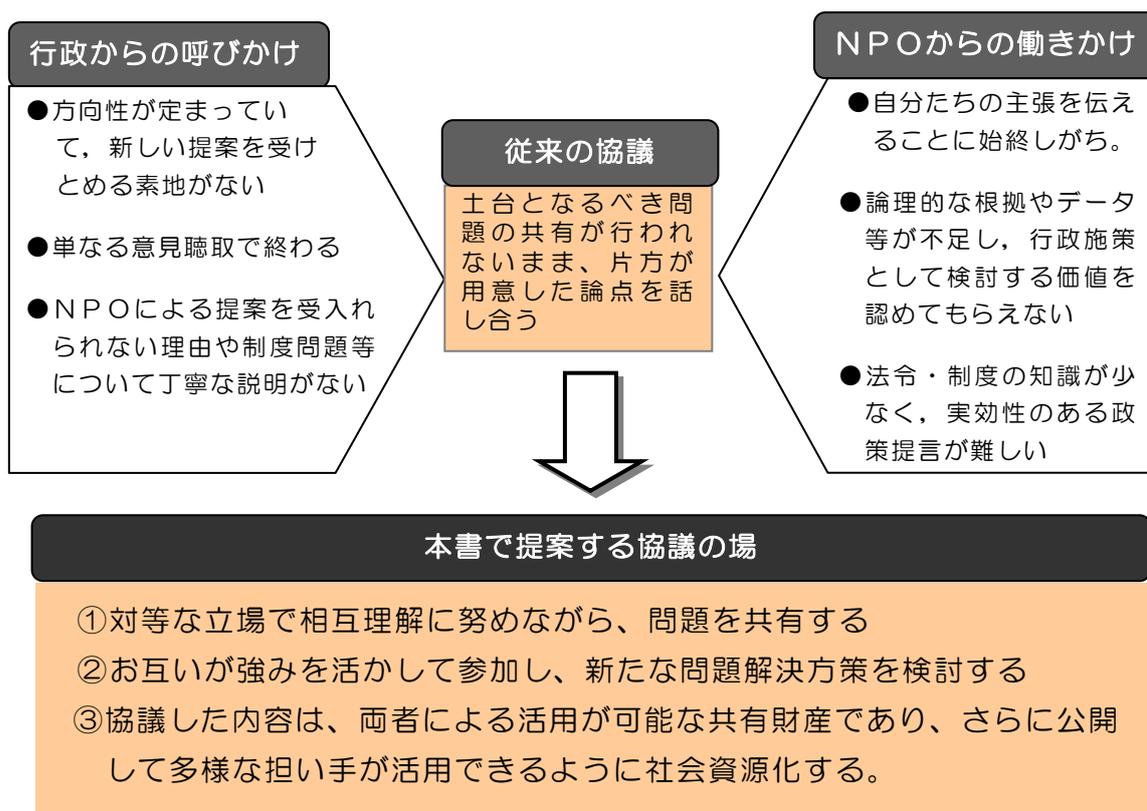
1-2 新たなタイプの「協議の場」が必要になった背景

これまでも、より市民ニーズに沿った施策や事業になるように、企画立案において行政だけで検討するのではなく、色々な形で協議の場は行われていました。

主なものを挙げると、①市民やNPOが審議会・協議会などの委員として協議を行う、②市民やNPO側から行政へ施策化するよう意見表明を行う、③ワークショップ方式で議論し幅広い市民が参加型で合意形成を行う等があります。従来からあるこうした協議も、NPO等が持つ専門性やネットワークが活かされる、事業実施の担い手が育つ等といった効果をあげてきました。

その上で、本書で提案する協議との違いを挙げるならば、どちらかの枠組みの中で一方からの意見聴取や主張を行う場ではなく、「施策の枠にとどまらず社会的な必要性という視点に基づいて、対等な立場で話し合い、問題意識を共有する」ことが基盤にあるという点です。

図3 従来の協議に一般的に見られた課題



こうした協議の場を実現していくために・・・

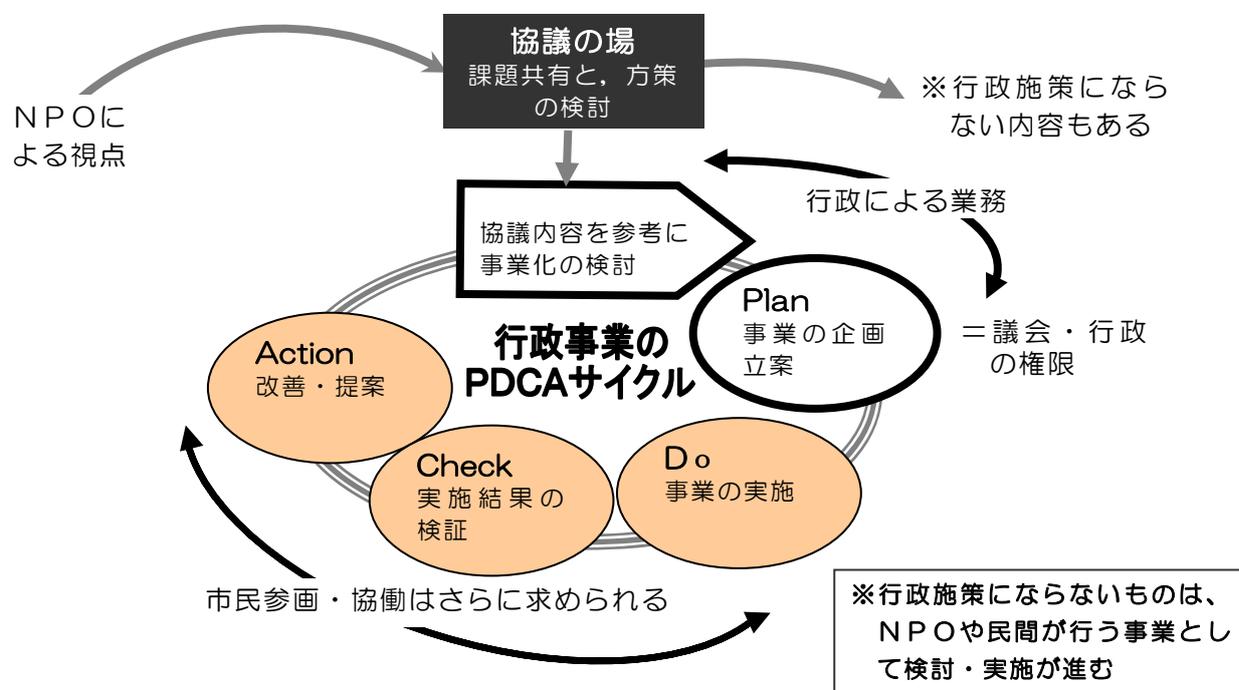
①協議の位置づけ方、②主体に求められる姿勢、③運営手法等を整理し、「協議の場」としての、新しい協議方法を形成する＝本書の目的

1-3 必要性① 企画立案の質を上げるために

協議の場を持つことの基本は、行政だけ（或いはNPOだけ）では解決できない、複雑化・高度化した社会的課題の解決を図ることで、そのためには、事業の企画立案の質が鋭く問われます。その際、「課題把握の精度を上げること」と、「サービスに必要な資源を掘り起こす」ことが鍵になります。

本書で扱う協議の場は、PDCAサイクルでいうと、個別事業の企画立案前の基礎となる「方策の検討」段階に行うものです。この時期に、NPOと行政との協議の場を持ち、その内容を参考にしながら企画立案にあたることで、以下のような効果を期待することができます。

図1 行政事業のPDCAサイクルから見た「協議の場」の位置づけ



1) 課題把握の精度を上げる → 戦略性のある企画内容に

新しい社会課題や複雑化・高度化した市民ニーズは、現状の制度や施策だけでは解決しがたいことが多く、それを取り巻く状況や原因を包括的かつより正確に把握し、中長期的な見通しを持った方策を検討することが重要です。

そこで、NPOと行政の異なる視点からの情報と分析が有効になります。つまり、NPOと行政は、公共的な課題に非営利の立場で取り組む点では共通していますが、NPOが「個別事情や個人の尊厳を考慮し、課題解決のために先駆的に取り組む」特性を持っているのに対し、行政は「全体状況を考慮し、社会的合意に基づいて法令や制度によって施策・サービスを展開する」特性を持っています。

従って、「協議の場」では、以下のような視点を組み合わせて、課題把握の精度をあげていくことが期待できます。

表 1 協議によって期待できる各々の視点

NPO	行政
<ul style="list-style-type: none"> ● 定性的な情報（“市民がどう困っているのか”など現場における生の声） ● 法令・制度のはざまにある課題の認識 ● 生活を基点とする横断的な考え方 ● 少数者・顕在化していないニーズについての認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定量的な情報（統計データ等） ● 制度・法令の内容、活用の仕方 ● 施策体系に沿った専門領域的な考え方 ● 社会的合意が得られたニーズについての認識

2) 資源や手法を掘り起こす → 多様な主体が支える企画内容に

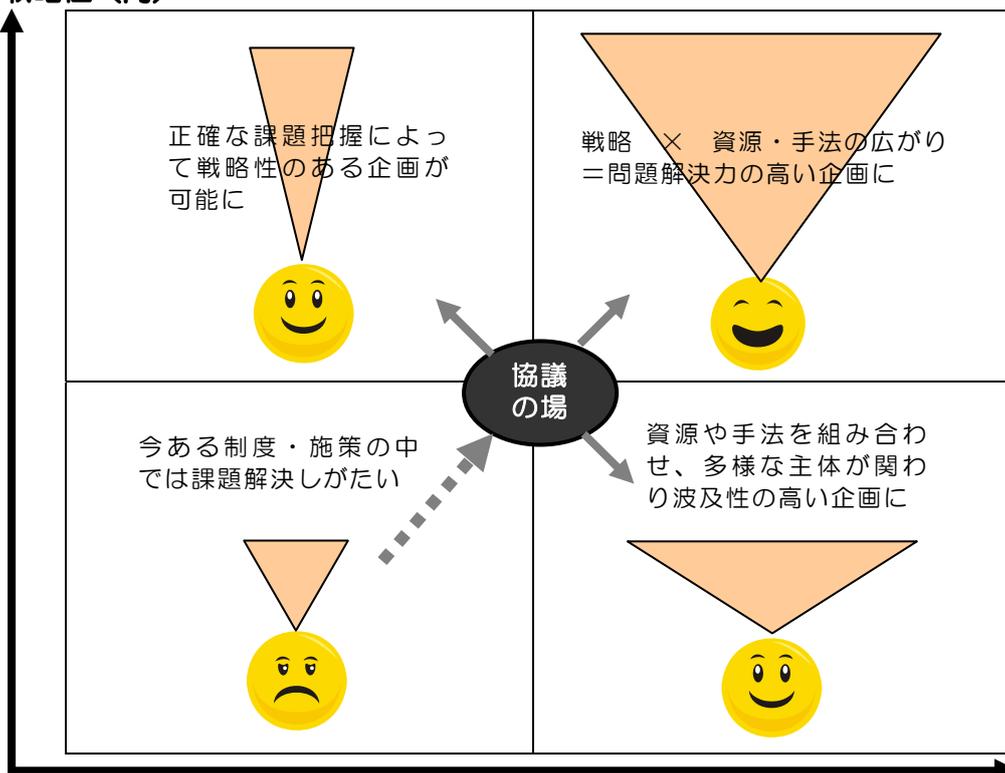
複雑な社会的課題に対して企画立案を行っていく際には、担い手を発掘・育成したり、取組みを支える社会資源を掘り起こす等、多様な主体の力を結集する着想が必要になります。同時に、時代の変化や関係者のニーズや意識を把握し、新しい手法の導入や複数の手法を組み合わせも考えていかなければなりません。

「協議の場」を持つことにより、これらの点についてNPOと行政各々が持つネットワークや情報を共有することが可能になります。特定のテーマへの共感によって成り立つNPOでは、地域の人材を把握しており、他方で海外を含む先進事例や専門家と深いつながりを持つ例もあります。

両者の情報をあわせて考えることで、地域資源をうまく活用したり、またテーマの利害関係者に重層的に働きかけ地域ぐるみの取組みにする可能性も広がるため、新しい公共の時代にあった地域自律的な企画につなげることができます。

図2 企画立案の質と協議の場の効果

企画の戦略性（高）



企画の実効性（高）

1-4 必要性② NPOと行政との協働を深化するものとして

NPOと行政が協働するにあたって遵守すべきルールをまとめた「あいちNPOルールブック 2004」では、企画立案段階からの協働が重要だと述べています。一般的には、NPOへの委託事業が増える中で実施段階の協働は進んだが、企画段階の協働はあまり進んでいないという現状があります。しかしその中でも、NPOが持つ問題提起を企画立案に活かしていこうとする新しい取組みも生まれてきました。「協議の場」は、こうした取組みを補強する意味も持っています。

1)提案型協働事業 ～準備段階で「協議の場」を設けることで認識共有ができる～

- 提案型協働事業は、一般的にNPOの持つ課題発見能力や先駆的な取組みをベースに事業提案を公募し、審査に通った事業について委託事業の形態で行われます。自治体の協働担当部署が事務局を務め、採用事業の内容に応じた部署との橋渡しをして各々の資源を活かしあいながら、協働効果の高い事業を展開することが期待されています。
- しかし、問題点として、NPOの提案をベースにいきなり「実施=DO」の部分から始まってしまうことがしばしば指摘されています。つまり、NPOと行政との間に十分な話し合いがないまま事業が行われ、結果、行政側に課題認識が十分受けとめられず関与の仕方が薄くなり、協働事業としての効果が高まらなかったといった問題です。

協議の場を持つことで

- 事業実施の前に、「協議の場」を持つことで、NPOの提案に行政が持つ情報を加えることで事業の内容を改善することができ、また、実施にあたって行政が持つ資源を有効に活用することができます。

実際、採用された事業案をどう協働して実現するか一年目に議論し二年目から実施にあたる方式や、提案事業に関わるNPOと行政との話し合いを中間支援NPOがコーディネートする等の工夫もみられるようになってきました。

2)NPOと行政との意見交換会 ～継続することで解決の方向性までを共有する～

- NPOの専門性、先駆性を活かして地域課題や市民のニーズを共有するために行われるものです。愛知県でも平成 16 年度から「NPOと行政の意見交換会」の場を設けるようになり、「両者が課題を共有する」「協働によって解決するための視点を養う」「協働のための肯定的な関係が育まれる」といった効果も生まれつつあります。
- しかし、現状では1テーマ1回の開催であるため、課題の現状に対する共通認識を得る段階で終わってしまいがちで、具体的な成果になかなか結びつきません。

協議の場を持つことで

- 継続して話し合う場が存在することで、課題を分析し解決への方向性の共有し、具体的な取組み方策を検討する内容へと高めることが可能になります。

3) 指針等で記した「企画立案段階の協働」～全庁的な仕組みで実現を図る～

- 多くの自治体ではNPOと行政の協働に向けて条例や指針、計画、手引きなどが整備されつつあり、これらには、企画立案段階からNPOとの協働を実現する必要性や、NPOからの提案を積極的に受け入れるべきである点等が述べられています。
- しかし、こうした協議の必要性が明文化されても、各課任せでは協議はなかなか進まないのが現実です。

協議の場を持つことで

- 「協議の場」という仕組みを設けることで、協働担当部署が調整役となり、関係部署や関係団体にオープンに呼びかけて意見交換や提案の機会をつくっていくことができます。これは、情報公開を丁寧に行うことで、意見提案の機会を公平に提供することにもつながります。

補足説明②



あいち協働ルールブックと、「協議の場」が提唱された経緯

愛知県では、これまでNPOと行政の適切な関係を形成するベースとして「あいち協働ルールブック2004」を作成し、協働推進に努めました。その後も、NPO関係者と愛知県及び県内自治体職員からなる「NPOと行政の協働に関する実務者会議」、を開催し、実際行われている協働の検証や、協働促進に向けての課題を検討してきました。

その中で、課題として提示されたものの一つが、「より質の高い協働を促進するために、個々の事業ベースでの協働だけでなく、中長期的な課題、問題意識をオープンな議論を通じて共有していくこと」が求められるという指摘でした。

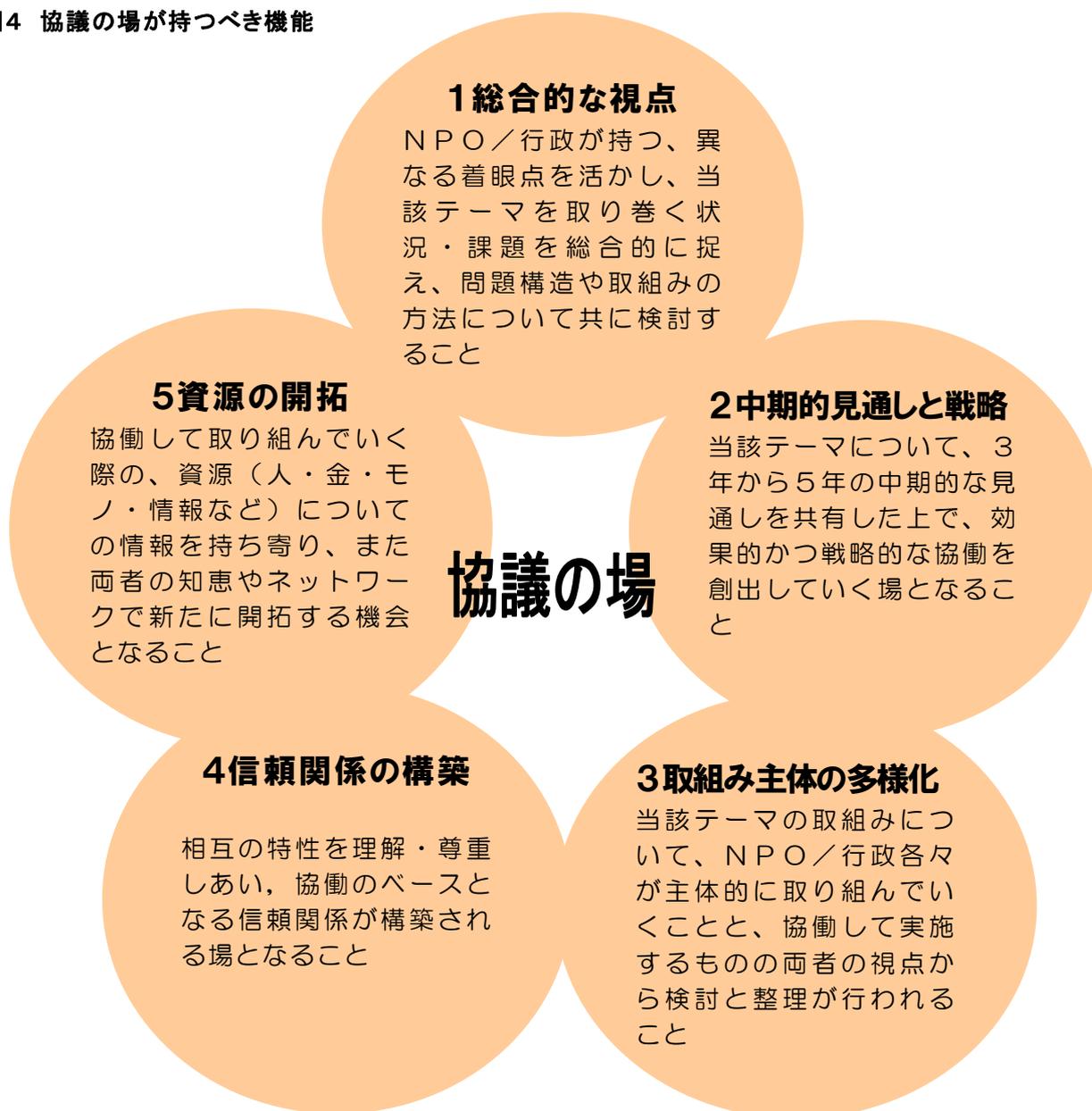
なお、「『あいち協働ルールブック2004』に基づくNPOと行政の協議・検討結果（2007年2月、NPOと行政の協働に関する実務者会議）では、継続・検討すべき課題として、①行政職員のNPO理解の向上、②中長期的な課題に関するオープンな議論の場、③NPO全体の底上げ、④市町村とNPOの協働促進、⑤協働事業の積算に関する継続的な検討。の5つが挙げられています。

1-5 今後必要とされる協議のあり方とは

今後、地域主権・住民自治の地域づくりや市民ニーズに応える公共サービスに取り組むにあたっては、これまで行われてきた協議や協働の効果と課題を整理し、以下のような機能を持った協議を生み出していく必要があります。

本書で扱う「協議の場」は、こうした機能を持つ協議の基本的枠組みとして提案するものです。

図4 協議の場が持つべき機能



2 協議の場を設置する

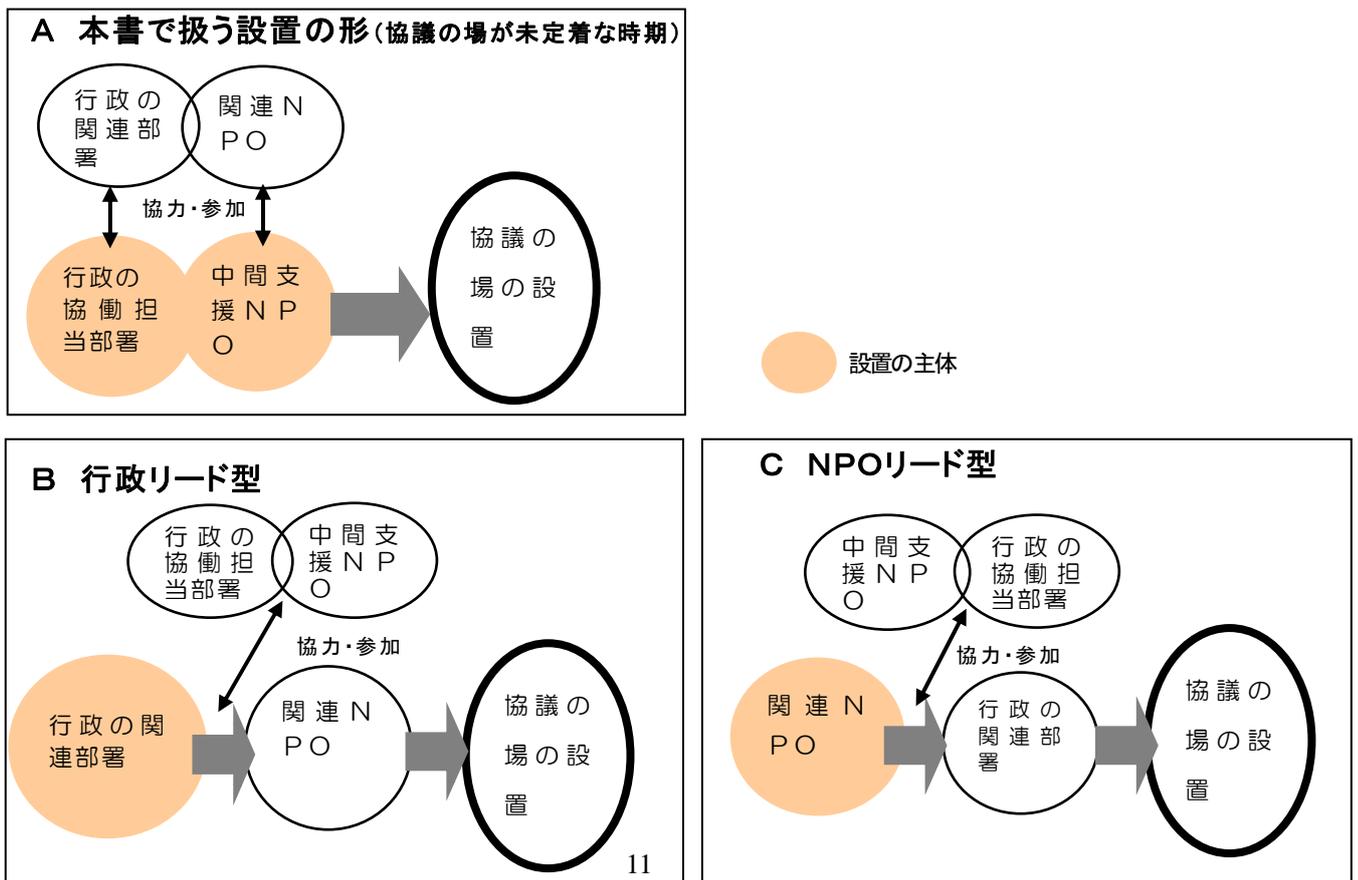
2-1 誰が設置するのか

協議の場を設置する主体としては、現状では県・市町村の市民協働を促進する部署が有力ですが、中間支援NPOの関与も必要であり、将来的には多様な形態が考えられます（図5参照）。

行政が運営主体となることで、行政職員は参加しやすくなり、検討結果を行政施策の企画立案に活用するという位置づけが確保されます。他方で、NPOと行政との対等な協議となり、視点が異なる両者の意見を活発に出し合いながら合意点を見出していく上で、中間支援組織のコーディネート力も必要です。従って、両者ともが関わる形で運営することが望ましい形といえます。

今後、協議の場が普及・一般化されていくようになれば、行政の関係部署自身が施策サイクルの自然な流れの中で設置することが増えることも考えられます。また、中間支援組織は、分野を問わない総合的なものから、福祉・環境等テーマ型の中間組織、自治体に設置されたNPOセンター等がありますので、当該テーマにあわせて考えるといいでしょう。

図5 「協議の場」の設置主体



2-2 協議の場の位置づけを明確にする

「協議の場」を設置する際に、行政にとって重要になるのは施策過程における位置づけを明確にしておくことです。特に、議会制民主主義における手続の正統性の観点から、行政の施策や事業を企画立案するにあたっては、行政内部の意思決定があり、最終的には議会の決定が必要であることを明確に示し、協議の参加者の理解を得ておく必要があります。また、担当する行政職員としても、以下のような点を踏まえておく必要があります。

■協議の場を運営する上で留意すべき前提条件

1) 具体的事業の企画立案や決定の場ではないこと

「協議の場」の役割は、施策レベルでの問題認識の共有や取組みの方向性の整理であり、具体的事業の決定を約束するものではない（事業の決定は、行政においては議会制民主主義による手続きが当然必要であり、NPOにおいても組織としての意思決定が必要）。

2) 協議以外の意見聴取・調査も必要であること

協議の場の参加者（NPO）からの意見や問題提起は、市民生活の現場性の高い情報として貴重であるが、市民の総意としての意見とは言えない。行政担当者には、統計調査や別の形式のヒアリングと併用するなど、現状を正確に理解し、問題の見落としがないように検討する必要がある。

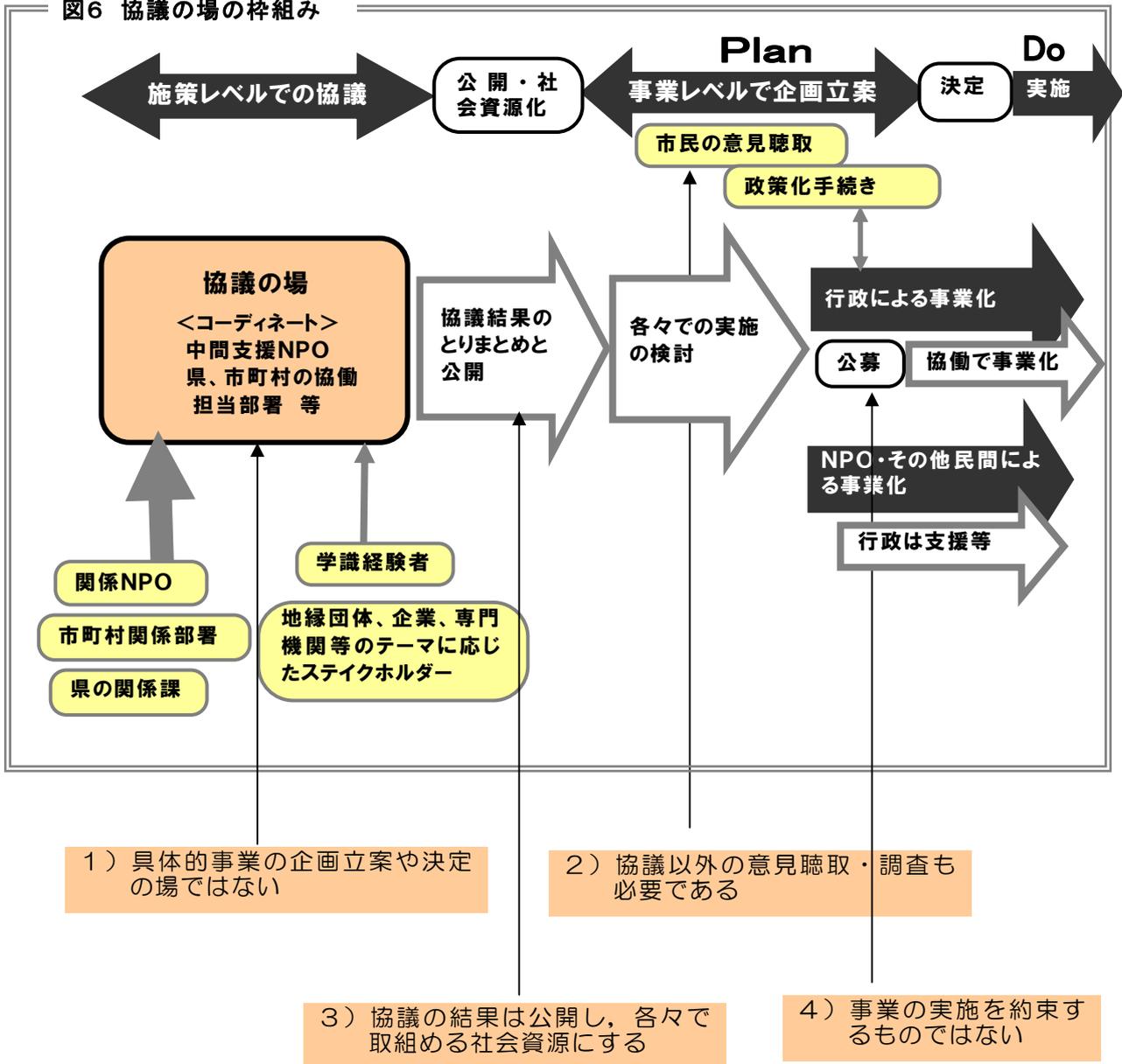
3) 協議の結果は公開し、各々で取組める社会資源にすること

協議を通して提起された解決の方策は、多様な主体が活用できるという位置づけにし、行政の施策に反映させることも、NPOが今後の事業として取り組むことも可能にする。それに関連し、参加した団体にだけに提供される情報にならないよう議論の内容や検討プロセスは情報公開し、また、参加した団体の知的財産上の問題が生じないよう、参加者に事前に説明しておく。

4) 事業の実施を約束するものではないこと

「協議の場」で意見や問題提起をしてくれたNPOが、その意見を元に企画立案した協働事業について選定されるとは限らない。事業の協働相手は、公募を行い審査を経て選定される形が望ましい。従って、協議の場ではそのことをしっかり伝えると共に、3)と同じく、NPOの知的財産を行政が無償で利用したという形にならないよう留意する。

図6 協議の場の枠組み

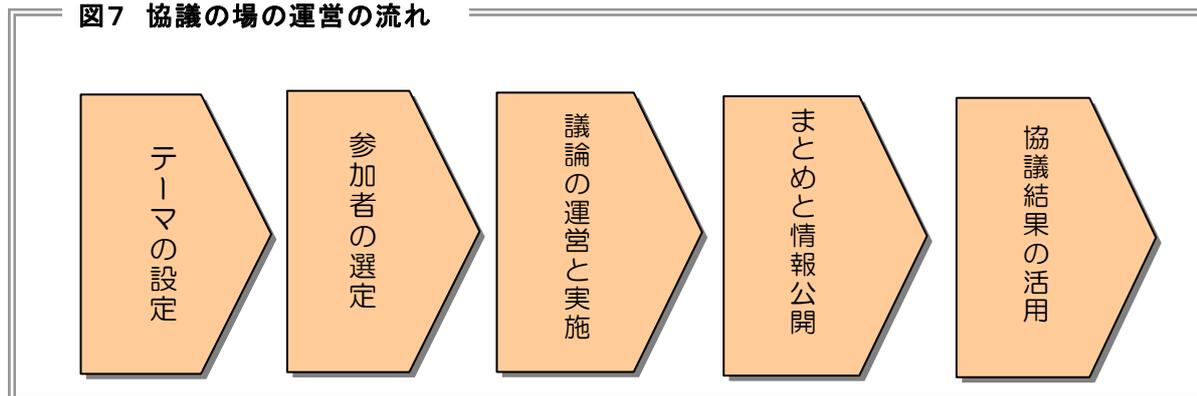


2-3 協議の場の基本的枠組みについて

協働の場を設置するにあたり、その基本的な枠組みを以下に示します。実際の場面では、協議を行うねらいに応じて、また地域の諸事情によって色々な方法がありえますが、ここでは基本形を示しておきます。

なお、各過程での運営の留意点等は、第3章に記します。

図7 協議の場の運営の流れ



1) テーマをどのように設定するか？

基本形としては、行政とNPO両者から公募を行い、第三者機関が選定する方法が考えられます。公募の際には、総合計画の重点課題や協働のモデル領域等があれば、それを元にカテゴリーを提示し、これに沿って協議の場におけるテーマを公募するという方法をとることもできます。

その他、テーマ設定にあたっては、以下のような点も考える必要があります。

- ①協議のねらい・期待する成果によって、テーマのレベルを考える（例；総合的なテーマで大まかな方向性を見出すのか、絞り込んだテーマで具体的な行動計画を考えるのか等）
- ②NPOと行政が協議することが効果的なテーマを選ぶ。

2) 参加者をどう選定するのか？

協議の場を主体的・積極的に議論できる場にすることを考えると、議論に適したサイズは一般的には7、8人と言われています。同時に、公共的なテーマを扱うため、多様な角度から意見がほしいのもう少し人数がほしいという見解もあるでしょう。従って、NPO・行政各々4人ほど、または多めにとると各6人程度といった程度が目安でしょう。

どんな参加者に来てもらうかについては、協議のテーマ設定との関連が深いですが、基本的には以下の点を検討する必要があります。

- ①当該テーマの利害関係者・この問題に詳しい人に呼びかける（NPOと行政関

係者だけでよいか。地縁団体、企業、専門機関等、また学識経験者等の必要性を検討することが必要なケースもある）。

②テーマに適した参加者構成にする（横断的な部署から参加してもらうのか、専門部署で県や他市町村と共に話し合うのか等。NPOについても同様）。

③参加者に求める強み・役割を明確にする（権限を持ち、戦略が語り合える職位の人が必要か、現場に明るい人がよいのか等。NPOについても同様）。

3)何回位協議を行うのか？

異なる主体で中長期的な課題を議論して解決に向けた方向性を共有する場を考えると、①問題意識に関する相互理解、②問題の掘り下げ、③取組みについてのアイデア出し、④取組みを方策として整理、⑤成果目標と評価方法の検討、といったステップが必要です。これを一通り行うとすれば、目安として5～6回の会議が必要でしょう。

ただし、協議の場のねらいが方策を出し合い簡潔にまとめる点にあれば、3回程度でも可能です。

4)協議結果はどうまとめ、伝えるのか？

協議結果の成果物のイメージは、当該テーマについて、①現状と課題の分析、②目指すべき姿、③取組みの方向性が書かれたもの（本書では、「提案書」という名称を使用）です。協議結果を元に事務局がとりまとめ、文書化します。最終結論だけでなく、協議のプロセスについても記録して公開することも必要です。

情報公開の方法としては、上記のものを自治体のホームページに掲載すること、問合せ窓口を設置することが基本になります。加えて、協議の結果にさらに多様な市民の声を反映させる必要がある場合は、パブリックコメントや出前式のタウンミーティングなどを組み合わせるとよいでしょう。

5)協議結果はどう活用するのか？

協議の場を持った意義を活かし、中長期的な目標を立て担い手の多様化を検討して事業の企画立案をしていきます。

また、協議した内容は公開し、協議の場に参加したNPO・行政関係者の他にも、多様な主体が活用できるという位置づけにします。①行政施策の企画立案に反映させる、②NPOの事業として取り組む、③NPOと行政の協働で取り組む、のいずれの活用も可能なものとします。

上記のように、NPOやその他の行政以外の主体が主に担った方がよいとされて行政施策化されない事項も出てきます。しかし、その場合でも、その取組みをより効果なものにするために、行政は何ができるか（情報提供、認知の促進、資源確保のための仲介等）という視点を持つことが重要です。

3 協議の場を運営する

はじめに

以下では、第2章で述べた「基本的枠組み」に沿って、各場面の運営にあたって留意すべきポイントを述べていきます。必要に応じて、「協議の場づくり事業」で、実際に以下2つのテーマを設け協議を行った事例も交えながら、解説します。

■「協議の場づくり事業」で行った協議の概略

■テーマ1 地域活動担い手の育成(公共施設を活用した人材の育成・出会い・発掘のしくみづくり)＝以下、テーマ1「地域活動担い手の育成」と表記

●協議回数5回

●メンバー

◎統括：中間支援 NPO (1 団体)

◎行政メンバー：3名(県1名、市2名)

◎NPOメンバー：4名

■テーマ2 孤独死防止＝以下、テーマ2「孤独死防止」

●協議回数6回

●メンバー

◎統括：中間支援 NPO (1 団体)

◎行政メンバー：4名(県1名、市2名、町1名)

◎NPOメンバー：5名

3-1 テーマの設定

1) テーマのレベル・大きさについて

第1章の冒頭で述べたように、協議の場では、施策レベルのテーマを取り上げることを基本としています。これを、愛知県で平成16年度から行われている「NPOと行政のテーマ別意見交換会」で取り上げたテーマを具体的に挙げながらどの程度の大きさが適切かを検討してみます。

この意見交換会では、初回は、かなりテーマ設定が大きく、人数も35人位の大きな分科会もあり、「はじめの一步」的な性格が強い形でした。それ以降はもう少し絞ったテーマに変わり、人数もNPO・行政があわせて15名程度に落ち着いています。議論が散漫にならず、かつNPOが持つ先駆性や問題発見能力を活かすためには、下表である「右欄」レベルの切り口が適切だと言えるでしょう。

表2 愛知県 NPOと行政のテーマ別意見交換会で取り上げられたテーマ

テーマ設定が大きい例	より小さく、特定化したテーマの例
外国籍県民と共に生きる地域社会づくり	外国籍児童生徒の教育・生活支援
地域防災力を向上させるために	防災意識向上のための協働事業のあり方
自然環境の保全・活用	里山の保全活用におけるNPOと行政の役割分担
高齢者や障害者等の介護・自立支援	障害者の在宅就労支援のあり方

しかし、その時々々の社会状況等によって、「入口」的な部分で議論を共有することも意義があるのでテーマの大小の良し悪しは一概に言えません。

また、「協議の場」を普及していく手法として、初年度に単発の意見交換会を行った後、その議論の様子を参考にして次年度からテーマを絞るという方法も考えられます。もし、テーマを公募する際に応募のカテゴリーを示す場合には、左欄レベルのテーマがカテゴリー例として適しています。

2) 協議に適したテーマとは

重要な社会的課題でありながら、従来の行政施策や事業として取り組まれにくかったものを協議するという視点にたった場合、協議に適したテーマとは、以下のようなのが考えられます。

表3 協議に適したテーマのタイプ

協議の分野（例）	テーマのタイプ
青少年の健全育成、男女共同参画等	①多様な立場・価値観・状況が存在するため、それらを踏まえて多様な課題解決の方策を開発する必要があるもの
社会教育、学術・文化・スポーツ・芸術、環境保全、防災、地域安全、就労支援、消費者保護等	②自助・共助・公助による問題解決の枠組みの判断が難しい、あるいはそれらを複雑に組み合わせて解決を図る必要があるもの
まちづくり、経済活動活性化等	③縦割りの施策では不十分で横断的な課題解決の必要があるもの
国際交流・協力・多文化共生、情報化社会の発展等	④新しく生じた社会課題で、責任の所在や取組みの核が明確になっていないもの
人材育成、科学技術の振興、NPO・地域活動の支援等	⑤緊急性を要しないが、将来的な見通しをもって取り組む必要があるもの
保健・医療・福祉、人権擁護・平和等	⑥NPO等による先行的・先駆的取組みがあり、それらを社会化・普及していくことが望まれるもの

注) 分野の例はあくまで例示的なもので、テーマの取り上げ方によっては、別の特性をもつ場合もあります。

3)テーマの設定に求められる姿勢

行政とNPO両者から公募を行い、第三者機関が選定する場合、応募者に対して、自分たちの立場のニーズだけでなく、NPOと行政が協議する意義のあるテーマを挙げるよう、以下の点を理解してもらう必要があります。

①行政に対して

○「行政にとってやりにくい領域」を避けず、むしろ、重要な社会的課題であるが、行政だけではできないテーマを積極的に取り上げること

○必要に応じて組織横断的なテーマ設定をすること

②NPOに対して

○自分たちの活動経験・専門性から、協議に貢献できるテーマを取り上げること

○“思い”だけで設定するのではなく、他団体や関係者等にも意見を聞き、また実態を把握してテーマを考えること

○市民生活に関わりが高く、行政施策との接点がある（持つべき）テーマを取り上げること

また、協議の場の設置主体（事務局）においては、選定基準・選定方法などをあらかじめ明確にしておく必要があります。さらに、自発的な応募が基本ではあっても、同じテーマだけを繰り返すことがないように、総合計画の重点課題や協働のモデル領域等を示す等、中期的に見て多様なテーマが取り上げられるように枠組みを工夫しましょう。

実際の協議から①



協議の場づくり事業でのテーマとして、
「地域活動の担い手の育成」「孤独死防止」が設定された理由

●テーマ1「地域活動担い手の育成」

- * 地域活動担い手の育成は、自立型地域社会の構築に向けた「中期的な課題」であること＝緊急性を要しないが将来的見通しを持って取り組むべき課題であること
- * 公共施設が指定管理制度を導入する中で、NPOや民間団体が管理運営を担うようになったが、NPOには地域の人材を育成する先行ノウハウがあること
- * 指定管理者制度では、行政側はコストダウンの追求が求められ、NPO側は市民育成を掲げるため、両者の論理がかみあわず、今後の基本的な位置づけや方向性を確認する必要があること

●テーマ2「孤独死防止」

- * 地域から孤立した状態で高齢者が死亡することが社会問題化していること
- * 単身高齢者・高齢者のみ世帯が増加し、家庭やコミュニティの役割が変化する中で今後一層深刻化することが予想されること
- * 高齢者を取り巻く社会環境（コミュニティ）づくりといった総合的・中期的な取り組みが求められること
- * 平成19年度に厚生労働省により「孤独死ゼロ・モデル事業」が実施され、これらを元にしながらか地域の実状に合わせた展開の仕方を見出す必要性があったこと（但し後にこのモデル事業は19年度のみの実施という結果になった）

3-2 参加者の選定

協議の場の参加者に期待したい内容は、当該テーマについての「ニーズ」「専門知識」「関連情報」「取組み経験」「施策化への権限」「取組みに有効な資源」について知識や経験を持っていることで、これらを持った参加者を確保することが協議の場の有効性を高めることとなります。以下のような点を検討する必要があります。

1) 当該テーマの利害関係者やテーマに詳しい人を探す

NPOの参加者に主に期待するのは、①現場のニーズを知っている、②先行的に取組んだ経験がある、③当事者性を持っている、といった点です。従って、事業規模が大きい・活動歴が長いNPOだけではなく、新しい社会ニーズへの対応、地域社会との関係形成といった点から参加するNPOを検討する必要があります。

行政は関連部署の職員に参加してもらうこととなりますが、他自治体の事例や国の制度により詳しい人材が必要となります。

2) 当該テーマに適した参加者構成にする

参加者構成は、テーマに適したものであることが重要です。

例えば「家庭・地域・学校の協働による教育の推進」といった【地域性の強い】テーマである場合は、NPOと行政だけでなく、子ども会、地縁団体、学校など、地域の横断的な関係を考慮しながら参加者を検討する必要があります。行政側の参加者も横断的に呼びかける必要があるでしょう。

他方で、「障害に対する正しい理解の促進」といった【専門性の高い】テーマの場合は、専門知識や国の関連制度に通じた学識経験者や保健医療関係者などが必要な場合もあります。行政側でも、専門領域を同じくして県と市町村、外郭団体等が集まることで有効な情報交換ができる可能性が高くなります。

また、レギュラーに参加することが難しい人に対しては、ゲストとして単発で参加してもらう方法もあります。

3) 参加者に求める強み・役割を明確にする

同じ部署でも、管理職が参加するか現場職員が参加するかで期待される役割が異なってきます。行政の場合、一定の権限を持つ立場でないと、行政が持つ情報を協議の場でどの点まで発言できるか判断が難しく、結果的に積極的に議論に関われないことも起こりうるので、ある程度職位のある人が期待されるケースが多くなるでしょう。しかし、協議のねらいによっては、現場事情に明るい職員が求められることもあります。

NPOも同様で、NPOはリーダーでも現場で取組んでいる場合が多いですが、代表者は全国の情報を、実務者は今地域で起こっている情報をよく知っているといった場合もあるので、どんな役割を求めるかで参加者を選ぶようにしましょう。

4)協議の場の趣旨について十分説明をする

協議の場は、経験したことがない人も多いため、事務局から参加者に以下のよう
な点をしっかり説明し、また参加者に熱意を持って呼びかけるようにしましょう。

- ①協働の場づくりを行う背景
- ②協議の場の位置づけ（課題分析や方策の検討して提言をまとめるが、事業実施
を確定するものではないこと）
- ③異なる立場の人が協議することに関わる留意事項や議論の運営方法
- ④参加者に期待される役割（日常の業務や各自の利害を超えて、課題解決の方策
をまとめるために各々が貢献する意欲を持つことが期待されること）

5)公募枠・公聴制度を検討する

開かれた協議の場にするためには、個別呼びかけと共に公募枠を設けるか、そ
れが難しい場合には、公聴制度を検討します。また、公募者についても、上記の
項目についてわかりやすく説明した要項をつくり、参加希望者の心構えや貢献で
きる内容などが十分記載できる応募用紙にすること、選考基準などを明らかにし
ておく必要があります。

表4 直接協議に参加できない方達に対する市民参加の手法例

時期	内容	意見聴取方法	対象
開催前	地域の課題 分野の課題	意識調査等を実施	地域のステイク ホルダー
開催期間中	協議の場	公聴できるようにする	市民
	協議経過	公開し意見聴取を行う	市民
協議終了後	協議結果	パブリックコメントの実施	市民

3-3 協議項目について

前章で述べた基本形（問題意識についての相互理解に始まり、一定の取組み方策を整理し提言をまとめる段階まで協議する）に沿って、5回開催の場合の「協議の場のスケジュールイメージ」を下記に示します。

その中で、協議で特にポイントとなる部分について説明を加えます。

表5 協議を進行するスケジュールイメージ

ステップ	目的	基本的な内容	協議手法
1	現状と課題について、相互理解を行う	①協議の場についての説明 ②お互いの取組みの現状について ③テーマの課題認識についての相互理解 ④共有できる論点の確認	委員会形式/ ブレインスト ーミング
2	課題を掘り下げて問題構造を分析した上で、目標を共有する	①テーマについての事例発表 ②問題原因についての分析と問題の本質の確認 ③目指すべき将来の姿の共有	委員会形式/ 事例報告/ ブレインスト ーミング
3	取組みについてのアイデアを出し合う	①取組みについてのアイデア出しと整理 ②重点的な取組みの確認 ③取組みにおける協働の姿について意見交換	委員会形式/ ワークショップ P/KJ法
4	取組み方法を検討する（役割分担と協働、ステップ等）	①重点的な取組みについて各主体の役割の検討 ②取組みの着手と発展のステップの検討	委員会形式/ ワークショップ P/KJ法
5	取組みの評価等検討、協議の場の成果について振り返り	①評価指標と評価方法についての検討 ②提案書の活用方法についての検討 ③協議の場のあり方についての振り返り	委員会形式

【ステップ1】 現状と課題について相互理解を行う ～課題と論点を共有する

◎協議の場のスタートは、NPO／行政の参加者が、テーマに関して現状ではどんな取組みを行っているかを伝え合うことから始まります。できれば事前にNPOの団体紹介や行政の施策資料を持ってくるように依頼し、下記を含めて話し合いを始めるとよいでしょう。

- ①NPO・・・活動を始めるに至った理由や想い、現在行っている活動等について
- ②行政・・・テーマに関わる施策・制度の動向、事業の実施の状況等について

◎NPOの活動は、現存の行政サービスとニーズのはざまを放っておけないという気持ちから始まることが多く、行政の現存の取組みを聞いて、「なぜニーズをカバーするところまでできないのか」といった質問が生じることもあります。そうした場合も行政の参加者は事情を率直に説明すればよいでしょう。現場の問題に気づいていても、全ての人のニーズに応えることができないのはNPOも同じで、この「望

ましい状態」と「現実」のギャップを「課題」として認識することが協議の場の最初のステップだからです。

◎後半では、各自が感じる「課題」を出し合います。発言をホワイトボードに書き並べていくと、参加者の課題認識を一通り見渡すことができ、内容の似たものをグルーピングしていくと、どんな事柄が課題になっているのか大体整理がつきます。協議の場で、これらを課題として今後話し合うことについて、確認をとる辺りで初回の会議は終わります（＝論点の確認）。

【ステップ2】課題を分析した上でビジョンを共有する ～具体的にビジョンを表現する

◎第1回目では課題が一通り出ているので、これを元に、今後の取組みを話し合うこともできますが、時間的な余裕があれば、まとまった事例を聞き、現状の問題の引き起こしている原因は何なのかを考えるステップをおくようにします。問題の本質がつかめ、目前の問題への対症療法ではなく、何に取り組むことが有効な問題解決となるのか戦略が明確になります。

◎続いて、目指すべき将来の姿を言葉で表します。その際、なるべく目に浮かぶような具体的表現で描くことが重要です。例えば、孤独死防止をテーマとした議論の場合、目指す姿を「あたたかい交流」といった抽象的な言葉ではなく、「歩いていける距離に気軽に集える居場所がある」といったように、誰がどこでどんな状態になっているのかを表現しておく、参加者間でイメージを正確に共有することができ、その後の議論もしやすくなります。

【ステップ3】取組みについてのアイデアを出し合う ～たくさん出しグループ化する

◎目指すべき将来の姿が見えてきたところで、それを実現するための取組みを色々とし合います。

◎手法的には次々にアイデアを発言するブレインストーミングや、カードにアイデアを簡潔に記し模造紙に貼っていく等、多くのアイデアを自由に出し合うことが有効です。

◎相反するアイデアが出てくる場合もありますが、どちらかをその場で否定せず、まずは両論併記で記しておき、一通りアイデアを出し合った後で「なぜそう思うか」を質疑応答する時間を設けるようにします。質疑応答によって、ニーズによって両方の取組みが必要だという結論になることもあれば、片方のアイデアは優先度が低いという結論になる場合もあります。

◎似た内容のものを近くにまとめてグルーピングし（KJ法）、各グループの内容を表すタイトルを表現します。この方法で、取組みについての柱立てを簡潔にその場で整理することができます。

◎その後時間があれば、それらの取組みを誰が行うとよいのか、意見交換を行います。

実際の協議から②



アイデアが抽象的な場合には、もう一度ブレークダウンする

「孤独死防止」をとりあげた協議では、実際にどんな取組みが必要なのか、誰がどのように取組む必要があるのかを明確にするために、第一段階で出されたアイデアについて、「そのために何をするのか」を問い直し、できるだけ具体的な内容にしていきました。

結果的にこの協議では、事業（C 取組みのスキーム）レベルの提案に至ったため、本来の協議の位置付けよりも細分化した協議内容になりました。そのことで、NPOと行政の協働のあり方をより明確に議論することができたというメリットはありましたが、細かな点まで書き込みすぎると汎用性がなくなるというデメリットもあります。

■孤独死防止のための目指すべき将来の姿

2 孤独死防止策が、きめ細かく持続的に展開される土台としてのネットワークが地域の特性に合わせた形で展開している。（将来の姿1は省略）



これを実現するための取組みとは？

A 方策	B 取組み	C 取組みのスキーム
1) 学区単位など、小地域で多様な人や組織が孤独死防止に関わることができるネットワークを形成する	ア) 省略 イ) 省略 ウ) 省略 エ) 地域特性に基づいたネットワークづくりに役立つような情報や体制を整備する	①県内外の先進事例等の情報収集と整理 ②ネットワークづくり促進のための啓発 ③ネットワークづくりを促進するための参考資料作成 ④ネットワークづくりのための相談体制の整備
2) 以下は省略		



一般的な協議の範囲と想定されるレベル

【ステップ4】取組みの方法を検討する ～①役割分担と協働について

◎上記で出た取組みについて、誰がどのように取組むのかという検討をします。「行政が担うこと」「NPOや市民団体等が担うこと」を中心に、必要に応じて、地域、企業、専門機関、外郭団体など「その他の担い手が行うこと」も設けます。

◎「協働で行うと効果的なこと」も検討し、記すようにします。ただし、協働で行うものについては、協働が機能するための環境整備も必要で、この点における行政の役割は何か、NPOに期待される貢献は何かも検討する必要があるでしょう。

【ステップ4】 取組みの方法を検討する ～②条件整備と実現のステップについて

◎取組みの実現可能性を高めるために、実施していく上での障害や促進要素（資源や支援制度）を検討し、実現するための「仕組み」を描く必要があります。

◎先進事例など情報を収集しながら、啓発・担い手育成・委員会設置・情報循環の仕組みなど、どんな資源やノウハウが組み合わさって取組みが実現できるか戦略を立てます。中長期的な展開を意識しつつ、現実的な点から着手ができるようなシナリオを描き、1～2年で着手できるもの（前期実施）と、3～5年以内に着手するもの（後期実施）に分けます。

【ステップ5】効果の指標化・見直し体制の検討 ～質的な評価と協働の効果の測定

◎方策によってもたらされる成果は何か、それをどのように評価するかを検討します。課題解決のあり方について明確な考えを持つことで、事業の直接の実績（アウトプット）だけでなく、事業によりもたらされた成果（アウトカム）に着目した評価指標を立てることができます。また、協働で実施するものについては、協働したことによる効果も測定する必要があります。

◎そうした質的な評価を誰が見届けることができ、どのような形で評価するのか評価の体制や方法も同時に話し合っておくことが重要です。

◎さらに、そうした評価を受け止め、改善していく仕組みについてもアイデアを出し合っておくとよいでしょう。

実際の協議から③



客観的な指標と主観的指標の設定

- 「地域活動の担い手」をとりあげた協議では、「市民活動支援センターなどの公共施設を市民運営にし、市民同士が公共の場のあり方を検討しながら、地域づくりの主体者に育っていくしくみをつくります」を目指すべき姿とし、①公共施設の市民運営化、②公共施設のコーディネーターの配置、③公共施設の地域情報拠点化、④施設利用者と運営者の協議の場の設置、⑤市民が施設事業を提案できる制度づくり、の5つの取組みを挙げました。
- その評価指標としては、客観的評価として「育成した人や団体数、来館者数、登録団体数、提案事業の応募数、相談数、コーディネート数」等が出され、主観的指標として、「アンケートによる利用者満足度」「ふりかえりシートによる意識変化」が挙げられました。

3-4 協議結果のとりまとめ

1)全体構成

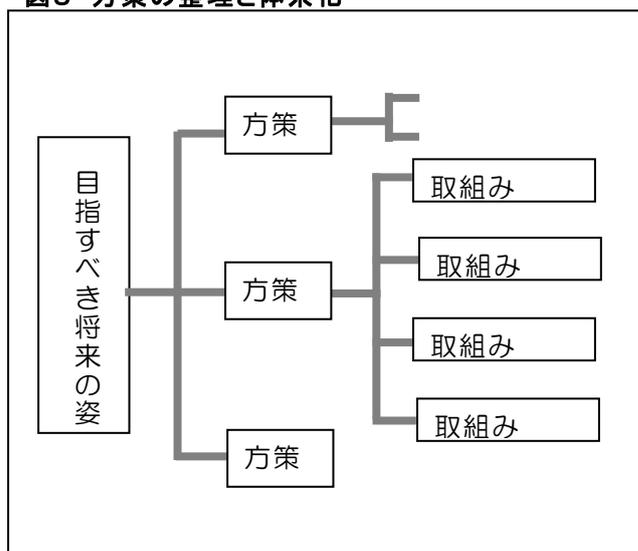
協議の結果をとりまとめる提案書の構成は、一般的に以下のような項目が含まれることとなります。(詳しくは、p.45以降の各分科会の提案書をご覧ください)

- ①現状と課題
- ②目指す将来の姿
- ③取組みの体系
- ④取組み内容とスキーム

2)方策の整理

上記のように、「現状把握・分析」から「目指すべき将来の姿」という形で長期構想（ビジョン）を立て、その下にビジョンを実現するための「方策」、さらにそれらの柱を実現する「取組み」が立案されます。これを図示すると下記のツリー状の形態になり、内容を部分的に書き込んだ事例が p. 24 のようになります。

図8 方策の整理と体系化



3)取組みの記述部分

それぞれの取組みについて、以下の点を検討し、提案の形にまとめます。

- ①取組みのタイトル
- ②取組みの概要
- ③実施体制
- ④目標値の設定又は評価の考え方
- ⑤実施時期

実際の協議から④



取組み部分の記述のイメージ

以下、2つの協議の場でまとめた取組みの部分を抜書きで紹介します。「地域活動担い手の育成」では構想のレベルで、「孤独死防止」では事業提案レベルで記述されています。

■テーマ①「地域活動担い手の育成」

1) 目指すべき姿

市民活動支援センターなどの公共施設を市民運営にし、市民同士が公共の場のあり方を検討しながら、地域づくりの主体者に育っていくしくみをつくります

2) 育成する人材像「新しい公共を担う市民」

- ①地域に関心を持っている
- ②地域の人々の間に顔の見える関係ができている…（以下、③～⑦略）

3) NPOと行政の役割

①行政の役割

- ・ 指定管理者制度による民間委託の際、委託者選考の基準のひとつに「市民の育ちあいの機会を設けることができるか」という視点を位置づける
- ・ 公設公営の際にも、センター運営をNPO等に委託し、事業成果のひとつに「地域づくりのために行動する市民が生まれること」を位置づける…（以下略）

②NPOの役割

- ・ 常に組織内部の人材育成に意識を持ち、関わる市民により影響を与えられる状況を作り出す
- ・ 組織内部のマネジメントを強化し、コーディネーター育成に努める…（以下略）

4) 取組みのステップ

取組み項目	主体	概要	事業期間	
			前期	後期
ア. 指定管理者制度、管理運営業務の委託など公共施設の市民運営化を図り、身近な公の場所を市民が運営したり利用したり双方向の立場を経験できるしくみをつくります	行政	アウトソーシングの目的としてコストダウンとともに「市民育成」を掲げ、委託者選定の際、組織の人材育成力を評価する	➡	
イ. 公共施設にコーディネーターを配置します	NPO	コーディネート力のあるスタッフを育成し、配置する		➡

取組み項目ウ 以下は略

5) 評価について

客観的指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育成者数・育成団体数・来館者数・利用者数・登録団体数 ・ 提案事業の応募数 ・ 相談数・コーディネート数 ・ 講師派遣数など
主観的指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ アンケートなどによる利用者満足度 ・ ふりかえりシートなどによる意識変化（参加者から主催者になっっていく変化・市民による公益の担い方・考え方の変化）

■テーマ②「孤独死防止」

孤独死防止のための目指すべき将来の姿2（将来の姿1は省略）

孤独死防止策が、きめ細かく持続的に展開される土台としてのネットワークが地域の特性に合わせた形で展開している。

- このビジョンを達成するために、
 - 「①方策；学区単位でのネットワークの形成」
 - 「②取組み；ネットワークづくりに役立つ情報と体制の整備」
 - 「③取組みのスキーム；ネットワークづくり促進のための啓発」にブレークダウンした。以下は③の記述例。

取組タイトル 2-1) -エー ②	ネットワークづくり促進のための啓発
取組みの概要	先進事例を紹介し、各地域の地域特性に基づいたネットワーク形成の仕方について話し合うための啓発事業を実施する。
各主体の役割	<p>行政 啓発のための事業を実施する。開催にあたっては、実行委員会等を結成し、多様な主体の参画を促す。多くの市民の関心・参加を得るための広報を実施する。</p> <p>地域 有志として実行委員会に参加し、企画・事例発表・参加者呼びかけ等を担う。</p> <p>NPO・ボランティア団体 有志として実行委員会に参加し、企画・事例発表・参加者呼びかけ等を担う。</p> <p>社会福祉協議会 略</p> <p>地域包括支援センター 略</p> <p>企業 略</p>
目標値の設定 ／評価の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者数は行政評価用に記録する。が、むしろ定性的な評価（ネットワークづくりに着手できる状況の人が来てくれたか＝民生委員が何人の人が来てくれたか等）を取り入れる。 ・ネットワーク形成への意欲が生じたか＝意識の変化をアンケート調査等から拾い出す。 ・地域や住民へのインパクトのあるテーマを打ち出すべきであり、そのメッセージをどう受け取ったかの意識調査を行い、その後の開催の参考にする。 ・啓発事業が、その後のネットワーク形成の動きにつながったかは、2-①-エー-4)の相談アドバイザーがフォローすると共に、その動向について実態を把握する。
時期	協議まで至らず
特記事項	開催地域の特性にあったモデル事業を選ぶ

3-5 協議結果の活用

◎協議を行い、提案書をまとめたということで終わらないようにしましょう。提案書に行政が行うべきとされた項目については、企画立案と予算化を行います。協議の場を持った意義を活かし、中長期的な目標を明確にし担い手の多様化を検討しながら企画立案を行きましょう。

◎協議結果は公開し、協議の場の参加者以外も活用できるという位置づけにし、①行政施策の企画立案に反映させる、②NPOの事業として取り組む、③NPOと行政の協働で取り組む、のいずれの活用も可能なものとします。

最終回に、参加者間で活用のための意見交換をするとよいでしょう。

◎また、提言をとりまとめた後に、その進捗をチェックする等の機能を持つ場として、時間を置いて再度協議の場を持つ必要性について意向を聞いてみましょう。このチェック段階では、当初の協議を土台に評価・検討する必要がありますが、新たな構成員を加えてもよいでしょう。

協議の場は、本来PDCAのP（企画立案）の準備段階の位置づけです。しかし、上記のようにC（評価）の段階でも再び協議を持つことで、行政からは「数値的な達成度や普及率」、NPOからは「住民の意識の変化」といった異なる情報が持ち寄せられ、両者の視点をあわせて質的な評価を充実させることができます。

◎さらに、A（改善）についての検討の場として協議の場を持つのも一手法です。中長期的なテーマで評価を元に将来的な方向性と担い手を再確認する際に、「協議の場」があることで、より正確にその検討を行うことができます。

4 運営ルールと各自の役割

4-1 参加者に求められる姿勢

1)場の運営ルール(又は参加の基本姿勢)の理解

◎協議の場の運営にあたり、参加者自らが主体的な参加や合意形成への意欲を保障するためのルールをつくるのが望ましいですが、理想はこれを参加者自身が作ることです。

◎あるいはファシリテーターから心がけてほしい事項として下記のような点を上げておくとよいでしょう。以下は、一例です。

- ①自由な発言を保障する
- ②個人的な見解については、「行政がこう言った」といった言質をとらない
- ③実証的・現実的・経験に基づいた議論を尊重する
- ④価値観の違いを尊重しながら、共通の目的に焦点を当てる

2)異なる意見の捉え方

◎協議の場は、相互の自主性・自立性を尊重し合い、対等な関係のもとで話し合いを進めていく必要があります。特に、意見が異なった時には、以下のような心構えを持つことで、肯定的で対等な議論に転換することが可能になります。

- ◎要求ではなく提案
- ◎対立ではなく対話
- ◎否定ではなく建設的に
- ◎「できない」ではなく、「どうすれば可能になるのか」

補足説明③



あいち協働ルールブック 2004 に書かれている基本姿勢

「あいち協働ルールブック 2004」では、事業の「企画立案」「実施」「評価・改善」など各段階において、NPOと行政共通の協働の基本姿勢を示しています。その中の、情報交換・意見交換における「行政とNPOの共通の基本姿勢」には以下のような記述があります。

- 行政とNPOは、双方の良さ、得意分野を活かすために、お互いの立場の違いを尊重する。
- 地域において取り組みが必要な課題やテーマについて、共通認識がもてるように、行政、NPOの双方が努める・また、共通認識が持てないまでも、双方の接点が見出せるように努力する。

3)公務員における守秘義務 ～事前談合の場にならないように～

- ◎公務員には国家公務員法や地方公務員法に基づき、法律で定められた守秘義務があり、職務上知り得た秘密を漏らしてはいけないこととなっています。
- ◎協議の場においては、その性格から政策立案や政策決定、予算配分等に関する様々な情報その他職務上知り得た情報について、参加者から提示を求められる可能性があります。
- ◎この場合守秘義務と照らし合わせながら提示可能な情報を事前に整理しておく必要があり、参加者の理解も必要となってきます。

4-2 事務局とファシリテーターの役割

協議の場を円滑に運営し、より有意義な成果を生み出すために重要な役割を果たすのが、事務局とファシリテーターです。以下では、両者の役割と必要とされる技術等について解説します。

1)事務局やファシリテーターを務めるのは誰か

第2章では、協議の場を設置する主体として行政の協働担当部署と中間支援NPOを挙げましたが、事務局やファシリテーターについても両者が担うことが期待されるでしょう。

ファシリテーターとは、本書でいうと協議の場の進行役を指しますが、従来の司会者より参加者の意見を引き出し各々の意見をじっくり聞きあう中で合意を形成する役割が期待されます（詳しい説明は後述）。

一般的には、事務局＝行政の協働担当、ファシリテーター＝中間支援NPOが考えられますが、状況によって行政が両方担うこともありえます。逆に、事務局業務の一部を、協議の場の運営支援業務として中間支援NPOに委託する形もあるでしょう。

2)事務局とファシリテーターの役割分担

事務局とファシリテーターの役割分担は、下記のような分け方が一般的ですが、業務を担うことが可能な状況か等現実的な判断も必要になるでしょう。従って、下表は参考とし、実際の相談によってお互いの役割分担を決めていきます。

表6 事務局とファシリテーターの役割分担例

時期	内容	事務局	ファシリ	NPOの強み
設置準備	会議の設置に関わる事務	○		
	全回を通じての進め方の設定	○	相談	○
会議の運営 実務	各会議 連絡・資料準備等	○	相談	○
	各会議 会議の進行		○	○
	各会議 議事録作成と配布	○		○
内容まとめ	提案書のまとめ	○		○

3)事務局の役割

上記の表で事務局の役割としてあがったものについて、説明を加えます。

①会議の設置に関わる事務

- 協議のテーマの募集・審査・発表
- 設置要綱の作成
- 委員の依頼と名簿作成……★

★電話やメールにより基本事項を伝えた上で、直接会って趣旨を丁寧に説明すること

- ファシリテーター（進行役）の決定・依頼

②各会議／連絡・資料準備等

- 全回を通じての進め方と設定
- 各回の議題の作成……★
- 各回の資料の準備と委員への送付……★
- 委員の日程調整
- その他準備実務（座席表・名札・録音・記録の準備等）
 - ★ファシリテーターと打合せを行い、協議を効果的なものになるよう準備する

③各会議／議事録の作成

- 議事録の作成、チェック依頼と修正、送付、HP等での公開

④提案書のまとめ

- 関係局との調整の上、提案書としてまとめる

4)ファシリテーターの役割

協議の場は、異なる立場の参加者が集まり、各々の知恵や経験を組み合わせ新しい取組みの方向性を見出すことを目指すため、参加者間で相互理解や信頼関係が生まれ、解決方法を見つけ出そうとする意欲が生まれるような場になることが重要です。それゆえ、「議論をリードする」「計画通りに進行を収める」といった進行役ではなく、参加者のコミュニケーションを促進し、創造的な議論の場となるよう、中立的・側面的にサポートする【ファシリテーター】による進行が望まれます。

ファシリテーターの基本的な役割として、以下のポイントがあります。

- ①参加者みんなが発言できるような進め方をする
- ②異なる意見・多様な意見を出しやすくし、協議の場にのせる
- ③リラックスしつつ前向きに発言できるような雰囲気をつくる
- ④参加者がお互いに相手を尊重し、意見をじっくり聞きあう進行をする
- ⑤テーマに沿って協議が進むように、論点を整理したり発言を確認する
- ⑥意見が対立した時、適切な働きかけ（発言の背景の確認、新しい視点から問いかけ等）を行い、協調的で創造的な結論を促す

この役割を効果的に果たせるように、壁面に模造紙を貼り発言を逐一書き出ししたり、カードを使ったワークショップを行ったり、キャンディ等をおいてリラックスした雰囲気の中で話し合うなど、通常の行政の会議とは異なる運営方法をする場合もありますので、事務局とファシリテーターで事前に相談をしておくとういでしょう。

また、実際の会議は、以下のような要領で進めることになります。

表7 ファシリテーターの仕事の進め方例

時期	ファシリテーターの仕事
事前準備	○会議の進め方を企画する（ただし議論の進行により臨機応変に変更する）
会議中	○会議の冒頭で（前回の振り返りと）当日の会議のねらいの確認 ○会議の進行方法、参加者に期待されること、運営ルール等の確認 ○会議を進行する（上記の基本的役割が果たせるように努める） ★発言の促進 →★異なる意見の調整・論点の引き出し→★整理 ○会議の結論の確認、次回のねらいの確認
会議後	○議事録の確認 ○次回の進め方の打合せ、必要な書類等の作成

4-3 効果的なテクニック

相互理解・参加意識の促進・課題解決の創造等が進み、よりよい協議の場にしていくためには、会議手法を効果的に用いることも必要です。

ファシリテーターの技術と共に、こうした会議手法については市販の書籍やインターネットでも情報を得ることができるので、本書では基本的なポイントのみ紹介します。

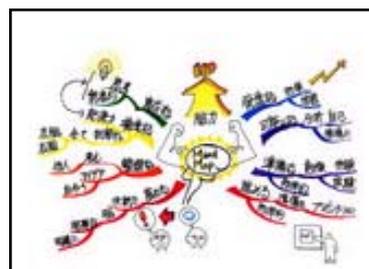
1) アイディア出しを活発化させる

①ブレインストーミング

思いついたアイディアを参加者に次々とってもらう手法。「たくさんアイディアを出す」「他人のアイディアを批判しない」をルールにし、前例や固定観念にとらわれず自由アイディアを出してもらう

②マインドマップ

中央にイメージ（イラスト・キーワードなど）を描き、そこから四方八方にツリーを広げ、中央のイメージに関連・連想される言葉やイラストを描いていく



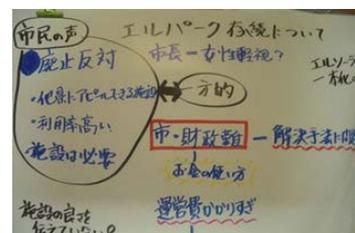
③マンダラート

3×3 のマスの中真ん中に考えたいテーマを書き、周囲の 8 個のマスにテーマから連想できることを書いていくうちに、真ん中のテーマと周囲のマスを埋めた言葉がうまくからみ合って思考が広がっていく

....
....	自立した市民	足りないものはつくる
社会への関心

④ファシリテーショングラフィック

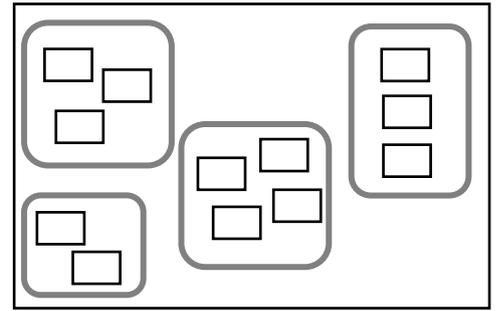
参加者の発言をリアルタイムでビジュアル的に書き表すことで、コミュニケーションを活性化し、創造的な合意形成をしていく



2)議論を整理する(優先順位づけ・体系化等)

①KJ法

テーマに関する情報を1枚ずつのカードに記入し、内容の類似性によって整理し、相互関連や課題の種類を図示することによって分析を行い、テーマの解決方法を明らかにする



②マトリクス

テーマに関する情報を縦列の項目横列の項目に合わせ、碁盤の升目に整理していく



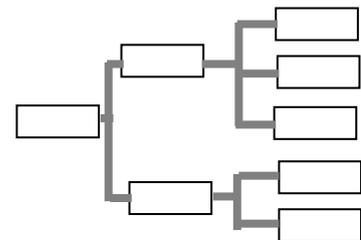
③SWOT分析

さまざまな要素を Strengths (強み)・Weaknesses (弱み) Opportunities (機会)、Threats (脅威) の四つに分類し、碁盤の升目状にまとめることにより、問題点を整理し、解決策を見つける

	機会	脅威
強み	* * *	* * *
弱み	* * *	* * *

④ロジックツリー

問題の原因を深彫りしたり、解決策を具体化する際に、論理的な階層として分解・整理した原因や解決策をツリー図として作成する。自治体の計画策定の際、施策の体系図として表現される



3)異なる主体の活動現場を知る

①事例スタディ

他地域の事例情報を収集し、資料として提供する

②フィールドワーク

NPO・行政・そのほか関係者の活動現場を見学する。一緒に現場を訪れることで問題意識も共有しやすくなる

③リソースパーソンの活用

会議に事例報告者をゲストスピーカーとして呼んだり、ヒアリングを行う

4-4 資料準備と連絡

1)資料準備

協議の場は、回数が限られる中で密度の濃い会議が求められるので、事務局は有効な情報を提供し議論に役立ててもらおうように努めます。また、様々な情報や経験を持った参加者がいるので、次回のテーマを示し、それに関する情報をあらかじめ事務局に届け、それを参加者に事前配布するといった働きかけも効果的で、参加者の意欲を高めることもできます。

表8 準備すべき資料

配布時期	資料内容
事前	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議の目的、進め方をあらわしたもの ・ 会議のテーマに関わる参考事例などの情報 ・ 前回の会議の議事録 ・ 論点整理のための資料 ・ 参加者から寄せられた参考情報
当日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議レジュメ ・ 会議進行を効果的にするワークシートなど ・ 当日の議論と関わるデータ情報、制度に関わる情報など

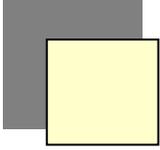
2)連絡方法

連絡方法は昨今多様化が進み、電子メール等を活用すると、早く・手軽で・安価に伝達、情報交換することができます。特に、NPO関係者は多忙で事務局にいる時間が少ない人も多いので、そうした状況と各参加者の日常活用するコミュニケーションツールは何かを把握して連絡するようにしましょう。

また、メーリングリストは手軽に双方向の議論ができるメリットがありますが、情報格差を生んだり複雑な議論に適さない面もあるので、留意しましょう。

表9 連絡手段別の長所と短所

連絡手段	長所	短所
電話	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直接本人と話ができ、細かな意思を伝え聞くことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不在時の対応に苦慮する。 ・ 記録が残らない
FAX	<ul style="list-style-type: none"> ・ 書面なので伝え漏れがない。 ・ 早く安く情報を伝達できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速な意思決定にはならない。 ・ 本人に直接伝わらないケースも
郵送	<ul style="list-style-type: none"> ・ 量の多い資料も確実に送付できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間と料金がかかる。
電子メール（メーリングリスト＝ML）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間の制約なく送信できる ・ 文書保存により、そのまま記録ができる ・ 参加者が多くても機能する ・ MLは他のメールと区別しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速な意思決定にはつながらない ・ 使用頻度の個人差が大きい ・ 情報格差や受身の人を作ることも ・ 表現の仕方で誤解やトラブルが発生する場合もある



5 「協議の場」をどうスタートするか？

協議の場を実際に始めるとなると、「適切な参加者がいるのか」「協議の内容はまとまるのか」といった不安もあるでしょう。

実際に実施したとしても、協議の場は、参加者が主体となる共同作業の性格が強いもので、設置主体・事務局の想定通りに進まないこともあり、本書で解説してきた基本形とは異なる形で展開されるかもしれません。

大切なのは、「NPOをはじめとする市民と行政が、お互いに尊重し信頼関係をつくりながら、相手の考え方から学び合うことで、地域づくり・課題解決の新たな方策を見出し、共有するための話し合いの場を持つ」ということです。

この点を明確に意識していれば、新たに協議の場を提唱しなくても、今存在している何らかの協議の機会を改善するところから取組んでいくこともできます。本書で書いた技術的な部分は、地域実状にあわせてやり方を工夫したり、今後より進化していく等、多様な方法が開発されていくことが望めます。

そうした発展を期待しつつ、はじめの一步をどうスタートするかを記してみました。

1) 窓口をもうけ、ニーズを把握する

まず協働担当課に窓口を設けます。そして協議の場の必要性を理解してもらおうと共に、NPOにも行政にも窓口の存在を広く知ってもらうようにしましょう。NPOには、協議したい内容があっても、施策との関連性・時期・担当課の動きなどがわからないために、持ちかけることができないといった状況も存在します。行政にも協議をしてみたいが、参加者となるNPOについての知識不足や不安が先立つという状況もあるので、まずは、こうした相談等を日常的に受けとめる体制をつくります。

次に、予算編成時期等、事業の企画立案が行われる時期にNPOとの協議のニーズがあるか調査を行います。平常の相談とこの調査によって協議の場のニーズが見えてくれば、庁内のコンセンサスを得て、協議の場を制度化することが可能になります。

実際の協議の場の設置は、(事業立案・予算編成にあたって前年度の下半期から協議を開催できるように) 前年度当初から計画する…といった前もった準備が必要になります。

2) 単発の意見交換会から始める

継続的な協議の場を最初から設けるのは不安材料が多い場合には、準備段階として「NPOと行政の意見交換会」を単発で行うことから始めるとよいでしょう。

すでに紹介したように、愛知県では、平成16年度から意見交換会を実施しています。単発でも、新しい社会的課題の問題意識を共有し、協働の芽がどこにあるかを話し合うことはできます。お互いの活動や問題意識を知り、協働の可能性を考える場を

持つことが重要だという体験を持つことが、継続的な協議の場づくりにつながるでしょう。NPO側も、このような情報交換の場をあまり経験しない段階では、日頃感じている想いを一方的にぶつけてしまうという事態が生じることもあります。意見交換の土壌をまず作っておくことで、お互いの意見を聞きあい、ともに方策を考え出す姿勢が備わっていく機会になります。

協働に関する行政職員の研修の一形態として、こうした意見交換会を取り入れていくことも可能です。

3)協働事業の前段階に「協議」の要素を組み込む

第1章で述べたように、NPOから協働事業を提案する方式も実施されるようになりましたが、中には協働相手となる行政担当課が、協働の役割が見出せないまま事業が始まるという事態もあります。これに対し、事前に協議を行うという方法を導入するとよいでしょう。県内でも、提案を採択してから実施前にどのような協働を行うか協議する試みも始まっています。

他方、最初に「協議の場」を行い、NPOがそこに参加し、行政と基礎的な問題認識を行った上で協働事業を提案するというシステムをつくっている例もあります。

通常の委託事業でも、事業を始める前に目標や各々の貢献できる部分をよく話し合わないまま事業が始まり、協働の効果が発揮できないケースも少なくありません。そこで必要なのは、当該事業の目標の共有はもちろんのこと、「事業によって目指す問題解決の形」といったレベルまでお互いの考えを話し合っておくことです。これを元に事業を実施し、事後の振り返りで事業によって達成できたことと残された課題について検討することができれば、次なる事業の立案企画がより有効なものになります。

4)計画策定等で「協議」を組み込む

地方分権が進行する中、自治体が地域実状に応じて計画を策定し実行していく重要性が増しています。そして、こうした計画では、実行力に着目し色々な主体の役割を言及することも増えてきました。このことに伴い、各主体の状況を把握し、力量形成や連携の仕組みについても検討するために、協議の場を持つ必要が出てきています。

また、こうした計画の見直しの際に、計画や制度設計と現場のニーズのギャップを発見し、それに対応する仕組みをどう作るかを検討するために、協議することも必要です。

以上のように、今あるものに協議の場の要素を組み込む形でも、本書を参考にして協議の場を新たに設ける形でも、できるところから協議の場の実践を始めましょう。そして、将来的には施策サイクルの「企画立案」に向けた市民参画の一手法として定着・発展していくことが期待されます。協議の場の活用により、行政の施策や事業の改善をはかる仕組みが充実すると同時に、NPO等の多様な主体の力を活かした「みんなで支えあう公共」に向けて前進していきたいものです。

6 よく使う用語と周辺情報

このガイドブックで、よく使われた語句とその意味、周辺情報を以下に示します。

1) みんなで支えあう公共／新しい公共

- ◎平成 16 年版国民生活白書では「人のつながりが変える暮らしと地域—新しい『公共』への道」という副題をつけ、地域の住民活動という領域に「新しい公共」という概念を持って関心を示した。
- ◎2005 年総務省が示した「地方公共団体における行政改革推進のための新たな指針」では、「これからの地方公共団体は、地域のさまざまな力を結集し、『新しい公共空間』を形成するための戦略本部となり、行政自らが担う役割を重点化していくことが求められている」とされ、「新しい公共」が地方行政推進のキャッチフレーズとなっている。
- ◎自治体では、2002 年神奈川県大和市で「大和市新しい公共を創造する市民活動推進条例」が施行されたほか、三重県総合計画では、「新しい時代の公」という基本理念が導入されている。
- ◎このように、これまで行政が主として提供してきた公共サービスについても、今後は地域において住民団体をはじめ NPO や企業等の多様な主体が提供する多元的なしくみを整えていく必要があるという考え方が、浸透している。
- ◎「新しい公共」には、①多様な主体が公共サービスを担うこと②多様な主体が公共を創造すること、の 2 つの側面があるが、現実には①の視点が強調されている。住民とともに新しい公共を創り出すというダイナミックな視点こそ重要であり、開かれた「協議の場」を通して自分たちの地域にふさわしい公共を生み出していくことが求められている。

2) 多様な主体／公共の担い手の多様化／多様な担い手

- ◎あいち協働ルールブック 2004 のなかで、協働の意義の一つとして「公共サービスの担い手の多様化」が以下のように述べられている。→協働の実例を積み重ねる中で、「公共サービスはもっぱら行政が提供する」というこれまでの考え方が見直され、なるべく住民に身近な場で問題解決がなされるべきという「補完性の原則」に基づく新たな行政の役割が明らかになることで、よりよい公共サービスを実現するための担い手の多様化が進められる。そのことは、行政そのものの改革をも促進する。
- ◎2000 年介護保険制度や 2003 年指定管理者制度により、これまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設やサービスを、株式会社・NPO をはじめとした民間組織ができることになった結果、多様な担い手が地域に生まれてきている。社会制度の隙間に住民自治のチャンスを与えていくことにつながり、効果的といわれている。自治会や既存団体・NPO だけでなく、多様な個人や組織が地域づくりに参加できるようになってきている。特にリタイア後の団塊の世代には、経験や意欲、ネットワークを元に地域資源を結びつけ地域に貢献する役割を期待されている。

3)協働／協働事業

- ◎あいち協働ルールブック 2004 によれば、協働とは、様々な主体が、主体的、自発的に、共通の活動領域において、相互の立場や特性を認識・尊重しながら共通の目的を達成するために協力することを言う。
- ◎協働は、それ自体が目的でなく「市民主体のまちづくりや住民によりよいサービスを提供するための取り組み手法のひとつ」である。公共事業の中には、自治体が単独で実施したほうが効果的なものもあれば、NPO等が独自に行ったほうが効果的な事業もある。
- ◎協働事業とは、実施段階における協働の形であり、上記ルールブックによれば、①委託、②補助、③事業共催、④後援、⑤事業協力の5つの方法がある。

4)NPOの知的財産

- ◎物品に対し個別に認められる所有権（財産権）のことではなく、無形のもの、特に思索による成果・業績を認めその表現や技術などの功績と権益を保証するために与えられる財産権のことである。知的財産とは、その性質から、「知的創作物（産業上の創作・文化的な創作・生物資源における創作）」と「営業上の標識（商標・商号等の識別情報・イメージ等を含む商品形態）」および、「それ以外の営業上・技術上のノウハウなど、有用な情報」の三つに大別される。
- ◎協議の内容や結果は情報公開を行うが、協議の場において披瀝されたNPOの知的財産を許可を得ないで無償で利用するなどの権利侵害を行わないよう、十分な配慮が必要である。

5)パブリックコメント／タウンミーティング／公聴

- ◎パブリックコメントとは、公衆の意見であり、特に「パブリックコメント手続」における意見公募に対し寄せられた意見を指す。パブリックコメント手続（制度）とは、行政が政策、制度等を決定する際に、公衆（国民、都道府県民、市町村民など）の意見を聞いて、それを考慮しながら最終決定を行う仕組みのことである。その目的としては、大きく次の2点があるとされる。①行政の意思決定過程の公正を確保し、透明性の向上を図ること、②国民・事業者等（外国も含む）の多様な意見・情報を把握するとともに、それらを考慮して意思決定を行うこと。ただし、同手続は、公示される案への賛否を投票するようなものではないことに留意しなければならない。つまり、たとえ、同様の内容で多数の意見提出がなされたとしても、その数の多さ自体が、行政の意思決定における考慮要素になるとは限らないし、また、たとえ、ひとつの意見提出しかなくても、その意見の内容自体が、行政の意思決定における考慮要素にならないとは限らない。
- ◎タウンミーティングとは、行政が地域住民を集めて実施する対話集会。小泉政権が各地で国政レベルの説明会をおこない、これをタウンミーティングと称して以後一般化した用語。本来は初期の北米植民地において発達した地方自治制度。「タウン」とよばれる地区を単位に年に一度住民集会を開き、役員の選出や地域の問題に関する決定をおこなった。ニューイングランド地方では、現在も全員参加が可能な形で運営されている事例がある。
- ◎公聴とは、このようなパブリックコメントやタウンミーティング、市民へのアンケート調査等により、行政の計画策定や施策に対する多様な市民の声を反映させるしくみのことをいう。

6)協議手法・ファシリテーションについての参考書籍

色々な書籍が発行されているのでインターネット等で検索されたい。

「ザ・ファシリテーター（森時彦著／ダイヤモンド社）、「問題解決ファシリテーター」（堀公俊著／東洋経済新報社）、「質問力～話上手はここがちがう（齋藤孝著／ちくま文庫）等

「協議の場づくり」事業の実行体制について

以下、敬称略。NPO／行政別に 50 音順 所属は 2008 年 3 月時点

1 NPOと行政の協議の場づくり実行委員会

NPO法人地域福祉サポートちた
NPO法人ボランティアネイバーズ
愛知県県民生活部社会活動推進課
岡崎市市民文化部市民協働推進課
日進市市民環境部市民交流課

2 同 有識者会議・・・有識者会議は2回開催

NPO法人あいち福祉ネット 理事長	渡部 勝
NPO法人犬山市民活動支援センターの会 専務理事	川島典之
NPO法人市民フォーラム21・NPOセンター事務局長	藤岡喜美子
NPO法人パートナーシップサポートセンター 代表理事	岸田真代
愛知県地域振興部地域政策課地域振興グループ 主任	南谷美帆
愛知県健康福祉部高齢福祉課介護予防・認知症グループ 主査	外山珠美
岡崎市市民文化部市民協働推進課 主幹	加藤芳郎
日進市市民環境部市民交流課市民交流係 係長	櫻井正弘

【有識者ヒアリング】IIHOE〔人と組織と地球のための国際研究所〕代表者 川北秀人

3 同 分科会A・・・分科会Aは5回開催

「地域活動担い手の育成に向けて～公共施設を活用した人材の育成・出会い・発掘のしくみづくり～」

NPO法人あっとわん 代表理事	河野弓子
NPO法人犬山市民活動支援センターの会 専務理事	川島典之
NPO法人NPO愛知ネット 理事長	天野竹行
NPO法人夢net はんだ 代表	松見直美
愛知県地域振興部地域政策課地域振興グループ 主任	南谷美帆
岡崎市市民文化部市民協働推進課 主幹	加藤芳郎
日進市市民環境部市民交流課市民交流係 係長	伊藤肇 (～9/30) 櫻井正弘 (10/1～)

同 分科会B・・・分科会Bは6回開催

「孤独死の防止」

愛知県健康福祉部高齢福祉課介護予防・認知症グループ 主査	外山珠美
岡崎市健康福祉部介護サービス課 班長	藤江富博
春日井市健康福祉部介護保険課 主査	関戸裕靖
東浦町民生部福祉課 課長	神谷卓男
NPO法人介護サービスさくら 理事長	村居多美子
NPO法人たすけあい名古屋 代表理事	渡部 勝
NPO法人ネットワーク大府 理事長	矢澤久子
NPO法人福祉サポートセンターさわやか愛知 理事長	川上里美
NPO法人ワーカーズかすがい 理事長	森長節子

【事例報告ゲスト】 名古屋市緑区旭出学区民生・児童委員 篠田忠昭

4 同 実行委員会事務局

愛知県県民生活部社会活動推進課	主幹	神原義治	
愛知県県民生活部社会活動推進課	主任主査	中野充康	
愛知県県民生活部社会活動推進課	主任	太田美代子	
NPO法人地域福祉サポートちた	代表理事	松下典子	分科会A・本書監修
NPO法人地域福祉サポートちた	事業開発局長	岡本一美	分科会A・本書執筆
NPO法人ボランティアネイバーズ	理事長	大西光夫	分科会B・本書監修
NPO法人ボランティアネイバーズ	事務局長	三島知斗世	分科会B・本書編集総括
NPO法人ボランティアネイバーズ	客員研究員	葛山稔晃	分科会B・本書執筆